

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين الخصائص والاحتياجات<sup>أ</sup>

باسم محمول\*

كلية التجارة- جامعة النجاح الوطنية - نابلس

ص.ب: 7 - نابلس - فلسطين

### SMALL BUSINESS SECTOR IN THE NORTHERN DISTRICT OF PALESTINE: CHARACTERISTICS AND NEEDS

ملخص تم في هذه الدراسة تحليل بيانات تخص 1737 مشروعاً صغيراً، 40.5% منها في محافظة نابلس، 24.6% في طولكرم، 24.4% في جنين و 10.5% في قلقيلية. وتبين أن غالبية المشاريع تم تمويلها ذاتياً (53.9%)، وأن 42% من المشاريع هي مشاريع صغيرة جداً بحيث لا يزيد رأسمالها عن 1000 دينار. كما تبين أن 51% من العاملين هم من أفراد الأسرة، وأن 64.1% من أصحاب المشاريع لم يتلقوا أية دورة تدريبية. كما أن 46.3% من المشاريع تعتمد كلياً على أسواق المحافظة التي يقع فيها لمشروع، و 86.5% من المشاريع تعتمد على طريقة البيع المباشر. كما أن 59.4% من المشاريع تعتمد على المنافسة النوعية و 12% تعتمد على المنافسة السعرية. وقد تبين أيضاً أن 49.2% من المشاريع تحقق خسائر. وتواجه المشاريع الصغيرة مشاكل عديدة منها: نقص في المواد الخام، والعمالة المدربة والمعلومات الفنية، مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء والتخزين والتسويق والتوزيع. تحتاج المشاريع الصغيرة إلى خدمات مساندة ومكاملة، إلا أن 94.9% من المشاريع لم تتلقى أية خدمة مساندة، إذ أن هنالك نقص كبير في الخدمات المساندة في مختلف المجالات (القانونية، المالية، التسويقية، المهنية، والإنتاجية).

لتعزيز الدور التنموي للمشاريع الصغيرة لا بد من توفير كل ما يلزمها من نواحي تنظيمية ومالية وفنية وتكنولوجية بما في ذلك: 1- التدريب في مجال التخطيط المالي والمحاسبية 2- إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المشاريع الصغيرة في مجالات: الاستشارات الفنية وضبط الجودة. 3- توفير قاعدة معلومات: حيث يتم جمع بيانات عن تقنيات الإنتاج ومصادرها، والمواصفات والمقاييس المقبولة للإنتاج، وأماكن الدعم المالي والفني

\* أستاذ مشارك بقسم الاقتصاد.

والقانوني. 4- إيجاد مؤسسة تمويل تختص بالمشاريع الصغيرة بحيث توفر لها مصادر التمويل. 6- إيجاد إدارة متخصصة في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة.

**Abstract** This study aimed at identifying the characteristics and needs of the small business sector in the northern district of Palestine. To this end, data collected from 1.737 small enterprises, distributed at varying degrees, in Nablus, Tulkarm, Jenin and Qalqilya, were analyzed. It was found that the majority of the enterprises were self-funded (53.9%). It was also found that 42% were very small enterprises. That is the capital of each did not exceed 1.000 Jordanian diners, in addition, the study revealed that 51% of employees were family members and 64.1% of enterprise owners did not receive any training courses. Also 86.5% of projects depended on direct selling. Furthermore, it was found that 59.4% of enterprises depended on quality competition as opposed to 12% which depended on price competition. It was revealed that 49.2% of the enterprises had incurred losses. The study showed also a number of constraints facing these enterprises: shortage of raw material, short supply of well-trained labor, lack of technical expertise, poor public utilities (water & electricity), lack of storage facilities marketing and distribution. The study maintained that there was a need for support and complementary services for these small enterprises. In this respect, these enterprises didn't get any support services. There was big shortage in these services in all fields; legal, financial, marketing, professional and production .

To reinforce the development role of the small enterprises, the study recommended the provision of organizational, financial, technical and technological needs for these enterprises including the following; training of financial planning and accountancy; creating advanced technological centers to serve small enterprises in technical consultancy and quality control; creating a database on production techniques and its sources, acceptable production standards and specifications, legal and technical support; establishing a financial institution to secured funding sources for these enterprises, and finally creating a specialized administration to develop these small enterprises.

#### مقدمة

بالرغم من أهمية المشاريع الكبيرة في التنمية الاقتصادية إلا أن وجود المشاريع الصغيرة والمتوسطة لها أهمية، إذ أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة تمثل الغالبية العظمى من

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

المشاريع (99% في اليابان و85% في مصر و65% في السعودية). وقد أثبتت تجارب الدول النامية والمتقدمة على السواء وأن للمشاريع الصغيرة نتائج إيجابية عديدة منها:

- 1- تقوم بدور تكاملي مع المشاريع الكبيرة.
- 2- تعتبر الوسيلة الفعالة للانتشار الجغرافي للمشاريع وتعمير الارياف، حيث لا تحتاج إلى رؤوس أموال وأماكن كبيرة.
- 3- يمكن تطويعها و توجيهها طبقاً لاحتياج السوق من السلع والخدمات.
- 4- تتيح العديد من فرص العمل المختلفة لكافة التخصصات وبمستويات متدرجة من المهارات.
- 5- تعتمد بنسبة كبيرة على المواد الخام المحلية.
- 6- انخفاض التكاليف الاستثمارية مما يخلق فرصاً كبيرة إمام قطاع واسع من صغار المستثمرين من المشاركة في النشاط الاقتصادي.
- 7- تعمل على ظهور الإبداع وروح الابتكار.
- 8- دورها الرائد في مجال تنويع هيكل الصناعة.
- 9- الدور الكبير في عملية الادخار عن طريق جذب مدخرات الأفراد.
- 10- المساهمة في تطوير الميزان التجاري عن طريق تعويض استيراد العديد من السلع والمساهمة في عمليات التصدير لبعض السلع (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين 1998).

هذا وتلعب المشاريع الصغيرة دوراً كبيراً في الاقتصاد الفلسطيني من حيث العمالة والإنتاج والقيمة المضافة، إلا أنه لا يوجد بيانات مفصلة حول الدور الاقتصادي للمشاريع الصغيرة. إلا أن البيانات المنشورة من قبل دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية تشير إلى أن هنالك 56176 منشآت توظف أقل من خمسة عمال أي ما يعادل 87% من المنشآت عام 1994، كمان أن 73% من منشآت الصناعة التحويلية و 96% من منشآت تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والسلع الشخصية توظف أقل من خمسة عمال (دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية 1995). ونظراً للدور المتزايد للمشاريع الصغيرة وفي محاولة لرصد مشاكل هذا

القطاع 7 واحتياجاته المستقبلية بادر مركز بيسان للبحوث والإنماء لجمع بيانات ميدانية حول المشاريع الصغيرة، وقد حصل الباحث على نسخة من هذه البيانات. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص، ومشاكل، واحتياجات المشاريع الصغيرة في شمال فلسطين وذلك من خلال تحليل البيانات التي جمعها مركز بيسان. ويشمل ذلك التعرف على طبيعة المشاريع الصغيرة من حيث توزيعها الجغرافي، وتوزيعها حسب النشاط الاقتصادي، وشكلها القانوني، وطبيعة وظروف الإنتاج والتسويق والعمالة والإدارة، والخدمات المساندة. كما تهدف الدراسة إلى التعرف على أداء، ومشاكل هذه المشاريع وتحديد احتياجاتها في مجالات الإدارة والتمويل والخدمات المساندة التي قد تساعد على تحسين أدائها. وتتبع أهمية هذه الدراسة في كونها أول دراسة تعالج هذا الموضوع باستخدام قاعدة بيانات موسعة إذ شملت مسحا ميدانيا ل 1737 منشأة ومؤسسة.

#### العينة ومنهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تعبئة 1737 استمارة من محافظات الشمال (نابلس جنين، قلقيلية وطولكرم) خلال الفترة الممتدة من 1997/5/28 إلى 1997/8/15. وقد تم اختيار العينة بناء على قوائم التعداد العام للمنشآت: 1994 الذي نفذته دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية. لقد تم تغطية جميع المشاريع القائمة في المدن، إما القرى فقد تم اختيار القرى التي يزيد عدد سكانها عن 2000 نسمة حيث تم إجراء مسح شامل لكافة المهن الموجودة في هذه القرى. وقد تم زيارة 85% من القرى في كل محافظة. إما المخيمات فقد تم تغطية المخيمات التالية (مسح شبه كامل): مخيم عين بيت الماء، بلاطة، عسكر، الفارعة، مخيم طولكرم، نور شمس، ومخيم جنين. تم جمع البيانات من قبل باحثين مدربين على العمل الميداني، ثم دقتت الاستمارات وتم تفرغها باستخدام رزمة الإحصاء SPSS. لا بد من الإشارة هنا إلى أن توزيع واختيار منشآت العينة قد تم على أساس إطار العينة الذي أنجزته دائرة الإحصاء المركزية الفلسطينية من خلال التعداد العام للمنشآت لعام 1994. سيتم في هذه الدراسة استخدام الأسلوب الوصفي في تحليل بيانات الاستبيان بما في ذلك

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

التكرار النسبي والترايبات Cross Tabulation بين بعض المتغيرات ذات الأهمية.  
ما هو المشروع الصغير

قبل استعراض نتائج المسح الميداني وتحليلها لا بد من التعرف على تعريف المشروع الصغير كما جاء في الأدبيات الاقتصادية والدراسات السابقة. بالرغم من أهمية الدور الاقتصادي للمشاريع الصغيرة إلا أنه لا يوجد حتى الآن تعريف موحد للأعمال الصغيرة بل أن كل دولة تحدد تعريفاً حسب ظروفها وإمكانياتها ومرآل التقدم الصناعي و التكنولوجيا فيها. فما هو كبيراً في دولة حديثة العهد قد يكون صغيراً في دولة متقدمة. وغالباً ما يعرف المشروع الصغير أو العمل التجاري الصغير من خلال مقاييس كمية للحجم مثل الاستخدام أو قيمة الموجودات أو حجم المبيعات أو القيمة المضافة. إلا أنه وبسبب الخصائص المتعددة للأنشطة الصناعية ظهرت بعض الإشكاليات في هذه المقاييس. فمعيار الاستخدام يهمل بقية عناصر الإنتاج خاصة راس المال وتكنولوجيا الإنتاج لذا لا يمكن الاعتماد على عدد العاملين للمقارنة بين المشاريع في بلد معين أو بين بلدان مختلفة. الأمر ذاته ينطبق على راس المال حيث يهمل نوعية وكمية عناصر الإنتاج الأخرى. إما المبيعات فأنها لا تعكس حجم النشاطات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة إذ قد يقتصر دور المشروع على عمليات إنتاجية بسيطة مثل التغليف أو التعبئة في عبوات مختلفة الأحجام. كما أن المبيعات لا تعكس درجة التكامل العمودي في الإنتاج، إذ قد يكون هنالك مشروعان لهما نفس المبيعات إلا أن أحجامهما مختلفة تماماً تبعاً للمراحل الإنتاجية التي ينفذها كل مشروع. بناءً على ما تقدم، قد تبدو مؤسسة صغيرة في مبيعاتها لكنها كبيرة في قيمة موجداتها أو كبيرة في موجداتها لكنها صغيرة من حيث الاستخدام. إما القيمة المضافة فهي من أفضل المقاييس من الناحية النظرية إذ أنها تتجنب مشاكل المقاييس السابقة، إلا أنها وبقية المقاييس النقدية الأخرى (المبيعات والموجودات) تتأثر بتقلبات الأسعار مما يتطلب إعادة تقييمها لقياس التغيرات الحقيقية في حجم المؤسسة. كما يعاب على المقاييس الكمية إهمالها للخصائص النوعية المميزة للمشاريع الصغيرة مقارنة بالمشاريع الكبيرة.

ولتجنب عيوب المقاييس الكمية في تحديد المشاريع الصغيرة فقد تم استحداث تعريف يعكس الخصائص النوعية للمشاريع أو الأعمال الصغيرة على أنه "العمل الذي 1- يديره أصحابه بشكل فعال، 2- يحمل الطابع الشخصي بشكل كبير، 3- يكون محلها إلى حد كبير في المنطقة التي يعمل فيها، أي أنها تعتمد على السوق المحلي في تسويق منتجاتها، 4- له حجم صغير نسبياً في الصناعة التي ينتمي إليها، من حيث صغر حجم رأس المال وصغر حجم الإنتاج 5- يعتمد بشكل كبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال من أجل نموه" (بومباك ص 1989). إلا أن هذا التعريف لا يحل كلياً مشاكل المعايير الكمية عند تصنيف المشاريع إلى فئات الحجم المختلفة (صغيرة، متوسطة وكبيرة) وبالتالي لا بد من استخدام معايير كمية بالرغم من عيوبها سألقة الذكر (لبعض الأمثلة على معايير التقسيم أنظر إلى الجدول رقم 1). عند اختيار منشآت العينة المستخدمة في الدراسة فقد تم الاعتماد على عدد العاملين كمعيار لتحديد الحجم، حيث تم اختيار المنشآت التي توظف أقل من خمسة عمال.<sup>ii</sup>

وعادة يتم تقسيم المشاريع الصغيرة إلى ثلاث مجموعات رئيسية (بومباك 1989). أولاً: المشاريع الإنتاجية، حيث تكون أعمال المشاريع الرئيسية هي استلام المواد بحالة مصنعة وتصنيعها وتوزيعها بشكلها المتغير الجديد. ثانياً: المشاريع التجارية وهي المشاريع التي تقوم بشراء سلعة وبيعها للمستهلكين (تجار التجزئة) أو بيعها إلى تجار التجزئة. ثالثاً: المشاريع الخدماتية وهي المشاريع التي تقدم خدمة على سلع يملكها المستهلك أو على شخص المستهلك نفسه. وتتميز مشاريع الخدمات بصغر حجمها وانخفاض متطلبات الاستثمار الأولي و اعتمادها بشكل كبير على الإشراف الشخصي الدقيق. وبشكل عام تنتم المشاريع الصغيرة بصفات نسبية تميزها عن المشاريع الأخرى منها: سهولة التأسيس، استقلالية الإدارة، التكيف مع المتغيرات الحديثة، جودة الإنتاج، توفير فرص عمل، تنوع هيكل الناتج الصناعي، وعدالة التنمية الإقليمية (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين 1998).<sup>iii</sup>

#### توزيع منشآت العينة

اقتصرت العينة على محافظات شمال فلسطين (نابلس، قلقيلية، طولكرم وجنين) حيث تم تعبئة

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

1737 استمارة. ويتركز 40.5% منها في محافظة نابلس، و24.6% في محافظة طولكرم، و24.4% في محافظة جنين و 10.5% في محافظة قلقيلية. إما من حيث طبيعة النشاط الاقتصادي فقد تم تقسيم المشاريع إلى ثلاث مجموعات رئيسية: مشاريع إنتاجية و مشاريع خدماتية ومشاريع تجارية، تبين أن 48.6% من مشاريع العينة هي مشاريع خدماتية و 42.3% مشاريع إنتاجية و 9.1% مشاريع تجارية.<sup>iv</sup> وتوزعت المشاريع على مستوى كل محافظة كما يلي: 45.5% من مشاريع محافظة نابلس هي مشاريع خدماتية و 45.9% مشاريع إنتاجية و 6.8% مشاريع تجارية، بينما 41.2% من مشاريع محافظة جنين هي مشاريع خدماتية و 43.2% مشاريع إنتاجية و 15.2% مشاريع تجارية، و 50.4% من مشاريع محافظة طولكرم هي مشاريع خدماتية و 40.5% مشاريع إنتاجية و 6.8% مشاريع تجارية، و 70.9% من مشاريع محافظة قلقيلية هي مشاريع خدماتية و 20.9% مشاريع إنتاجية و 7.7% مشاريع تجارية. توزعت العينة حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به المشروع كما يلي: 28.8% مشاريع خدمة وتصلح المركبات، 11.7% محلات حدادة 11.4% ورش نجارة، 9.3% محلات تجارية (تجزئة و جملة)، 7.8% محلات خياطة، 7.6% محلات ألومنيوم، 4.9% محلات حلاقة و 4.2% ورش صيانة أجهزة كهربائية، وبقية العينة توزعت بين مختلف المشاريع الصغيرة.

إما من حيث موقع المشاريع داخل المحافظات فقد تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي: مدينة وقرية و مخيم. وتبين أن 55.6% من المشاريع تقع في المدن و 36% تقع في القرى و 8.4% تقع في المخيمات. إما الحوافز والأسباب التي دفعت أصحاب المشاريع لإنشائها فقد تبين أن 28.9% من المشاريع أنشأت لإيجاد فرصة عمل لصاحب المشروع، 6.2% من المشاريع هي استمرار طبيعي لعمل العائلة، 34.7% أنشأت لتغطية احتياجات اقتصادية، 10.6% أنشأت لإشباع رغبة و هواية لصاحب المشروع، 0.3% لأسباب اجتماعية (الخروج من البيت) و 19.3% من المشاريع أنشأت لأسباب مشتركة. وتبين أيضا أن 78.2% من المشاريع تعود للذكور و 21.8% تعود للإناث. عند استقصاء أهم الدوافع لإنشاء المشروع

تبين أن 35% من المشاريع التي تعود للذكور أنشأت لإيجاد فرصة عمل و 33.3% لتغطية الاحتياجات الاقتصادية، بينما 40% من مشاريع الإناث أنشأت لتغطية حاجات اقتصادية و 10.7% لإشباع رغبة أو هواية. كما تبين أن 60% من المشاريع التي أنشأت لدوافع اجتماعية (الخروج من البيت) تعود للإناث و 40% تعود للذكور. وتتوزع المشاريع التي تعود للذكور حسب نوع المشروع كما يلي: 53.4% مشاريع خدمتية، 45.3% مشاريع إنتاجية و 1.3% مشاريع تجارية. بينما تتوزع المشاريع التي تعود لمليتها للإناث كما يلي: 30.2% مشاريع خدمتية، 30.4% مشاريع إنتاجية و 39.2% مشاريع تجارية.

#### الوضع القانوني وظروف التأسيس والتمويل

تبين من المسح الميداني أن 69.4% من المشاريع يملكها فرد واحد (مشاريع فردية)، 11.9% مشاريع شراكه مع الآخرين، 17.7% مملوكة للعائلة، 0.3% يتبع لمؤسسة أو جمعية. هذه نتيجة متوقعة إذ أن من خصائص المشاريع الصغيرة هو سيطرة الطابع الشخصي عليها من حيث الملكية والإدارة والعمل. كما تبين أن 64.2% من المشاريع تم تسجيلها لدى الجهات الرسمية بينما يعمل 35.8% من المشاريع بدون تسجيل، وقد تم تسجيل 89.7% من المشاريع المسجلة كمشغل مرخص. وتكمن صعوبة الحصول على الترخيص، بشكل أساسي، بسبب مواقع المشاريع خاصة الإنتاجية منها، حيث أن نسبة كبيرة منها تتمركز داخل المناطق السكنية أو قرب المناطق السكنية، مما يجعل هذه المشاريع غير قادرة على تحقيق أحد شروط الترخيص، الذي ينص على أن يكون موقع المشروع في منطقة مقبولة للجهات الرسمية، ممثلة بدائرة صحة البيئة. كما أن رسوم الترخيص (ترخيص البناء الصناعي) هو أحد العوامل التي تدفع أصحاب المشاريع للعزوف عن تقديم طلب الترخيص، إضافة إلى تخوف أصحاب المشاريع من الدوائر الضريبية، في حالة التقدم للحصول على ترخيص، والتخوف من الكشف البيئي الذي تقوم به الجهات المختصة. وتتركز المشاريع غير المسجلة في القرى (51%) يليها المدن (34%) و 14.6% في المخيمات. إلا أن مشكلة التسجيل تبرز بشكل رئيسي في المخيمات إذ تنتشر الورش والمحلات الصغيرة، حيث أن 62.1% من هذه المشاريع غير



## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

مسجلة يليها القرى 51.3% ثم المدن 21.9%.

إما من حيث النشاط الاقتصادي، فإن 42.7% من المشاريع التجارية غير مسجلة يليها المشاريع الإنتاجية (38.8%) و المشاريع الخدمائية (32.1%). كما أن مشكلة عدم تسجيل المشاريع تنتشر بين المشاريع التي تعود للإناث أكثر من الذكور، حيث أن 49.9% من مشاريع الإناث غير مسجلة مقارنة ب 32% من مشاريع الذكور. تنتشر هذه الظاهرة في جميع المحافظات إلا أنها تتركز في محافظة جنين حيث أن 45% من المشاريع غير مسجلة تليها محافظة طولكرم (35.9%)، ثم محافظة قلقيلية (33.1%) ومحافظة نابلس (31.2%).

هنالك نسبة كبيرة من المشاريع التي أنشأت دون إعداد دراسة جدوى اقتصادية، إذ أن 83.4% من المشاريع أنشأت بدون دراسة جدوى مقابل 16.6% من المشاريع أنشأت بعد إعداد الدراسة. هنالك عدة أسباب قد تفسر هذه الظاهرة منها: أن غالبية هذه المشاريع هي مشاريع صغيرة جدا وتقليدية (أي أنها غير معقدة من نواحي تسويقية أو إنتاجية)، أو عدم إدراك أصحاب المشاريع لوجود مثل هذه الدراسات أو أهميتها أو كيفية إعدادها، إضافة إلى أن غالبية المشاريع تمول من مصادر فردية وعائلية مما لا يلزم صاحب المشروع بتوفير دراسة جدوى مقارنة بمؤسسات التمويل (البنوك والمنظمات غير الربحية) التي تشترط توفير دراسة جدوى لتمويل المشروع، كما أن ارتفاع تكلفة إعداد دراسة الجدوى قد تكون من بين الأسباب التي تفسر هذه الظاهرة. تنتشر ظاهرة عدم إعداد دراسة الجدوى للمشروع في القرى حيث أن 86.8% من المشاريع أنشأت بدون دراسة يليها المخيمات ( 81.6% ) ثم المدن (81.4%)، وبين المشاريع التي تعود للذكور (85.3%) مقابل 76.3% من المشاريع التي تعود للإناث. كما أنها تنتشر في محافظة نابلس أكثر من غيرها (89%) مقابل 82.8% في جنين و 80.7% في طولكرم و 69.1% في قلقيلية، وفي المشاريع الإنتاجية (86.1%) مقابل 81.7% من المشاريع الخدمائية و 81.1% من المشاريع التجارية.

تعددت مصادر تمويل المشاريع إلا أن غالبيتها يعتمد على التمويل الذاتي (توفيرات شخصية)، حيث أن 53.9% من المشاريع مولت ذاتيا، و 17.8% من المشاريع تم تمويلها من خلال

## مكحول

قرض شخصي (قرض من أفراد وليس مؤسسات)، و 14.4% من مصادر عائلية، 0.9% من المشاريع مولت من قبل مؤسسات غير ربحية و 0.8% من خلال قروض بنكية و 12.2% من المشاريع تم تمويلها من مصادر مشتركة (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 2).

يتضح مما تقدم أن 86.1% من المشاريع تم تمويلها كلياً من مصادر خارج الإطار المؤسسي (التمويل الرسمي). قد تعكس هذه النتيجة الصعوبات والعوائق التي تعترض محاولة المشاريع الصغيرة في الحصول على التمويل من البنوك ومؤسسات الإقراض الأخرى، واهم هذه الصعوبات هو شروط الرهن (خاصة توفر أرض مطوية وكفالة شخصية) التي تطلبها المؤسسات لمنح القروض، وارتفاع عنصر المخاطرة في المشاريع الصغيرة إضافة إلى تفضيل مؤسسات التمويل التعامل مع المشاريع الكبيرة، بشكل عام، التعامل مع المشاريع الكبيرة نسبياً لأسباب تتعلق بالمخاطرة والتكلفة الثابتة لدراسة طلب القرض. كما أن بعض أصحاب المشاريع يجمعون عن التعامل مع البنوك لأسباب دينية والتي تحرم الاقتراض من البنوك لأنه شكل من أشكال الربا. تنتشر ظاهرة التمويل الذاتي في القرى (67.8%) أكثر من المناطق الأخرى مقابل 61.7% في المخيمات و 53.9% في المدن، بينما التمويل العائلي ينتشر في المدن (17.3%) مقارنة ب 16.5% في المخيمات و 13.6% في القرى. كما أن القروض الشخصية تنتشر في المدن (23%) يليها المخيمات (20.3%) ثم القرى 14.4%. إما التمويل من خلال القروض البنكية فينتشر في المدن (1.4%). إما توزيع المشاريع بين الذكور والإناث على أساس مصادر التمويل فلم يتبين أن هنالك فروقات جوهرية في تمويل المشاريع من المصادر الذاتية والعائلية، إلا أن هنالك فرق كبير في التمويل المؤسسي. إذ أن 3.2% من مشاريع الإناث مولت من القطاع الرسمي مقابل 1.5% من مشاريع الذكور.

يتضح من الجدول رقم 3 أن متوسط رأس المال المستثمر في المشروع بشكل عام 4006 دينار أردني و 4966 دينار للمشروع التجاري و 4303 دينار للمشروع الإنتاجي و 3558 دينار للمشروع الخدماتي. إلا أن هنالك تباين كبير بين حجم رأس المال المستثمر من مشروع لآخر لذا تم تقسيمه إلى ست فئات غير متساوية في طولها (أنظر إلى الجدول رقم 3). وتبين أن 42% من المشاريع هي مشاريع صغيرة جدا بحيث لا يزيد رأسمالها عن 1000 دينار 36% ينحصر رأسمالها ما بين 1001 دينار و 4000 دينار. هذه نتيجة

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

متوقعة إذ أن من خصائص المشاريع الصغيرة هو انخفاض تكاليفها الاستثمارية نظراً لانخفاض احتياجاتها من المعدات والآلات. كما أن 42.5% من المشاريع الخدمائية و40.2% من المشاريع الإنتاجية و50.3% من المشاريع التجارية لا يزيد رأسمالها عن 1000 دينار، وبشكل عام فإن 90% من المشاريع لا يزيد رأسمالها عن 7000 دينار (لمزيد من التفاصيل أنظر إلى الجدول رقم 3) وقد انعكس صغر رأس المال المستثمر على تندي حصة العامل من رأس المال، إذ أنها بلغت 2269 دينار في المعدل لجميع المشاريع و لا تزيد عن 2000 دينار في حوالي نصف المشاريع. (أنظر إلى الجدول رقم 4). يعمل تندي حصة العامل من رأس المال إلى تندي إنتاجيته كما هو معروف في أدبيات الاقتصاد.

### العمالة والتأهيل

يعمل في مشاريع العينة ما مجموعه 3277 عاملاً وعاملة، 51% منهم من أفراد الأسرة ويعملون بوظيفة كاملة، 35% يعملون باجر وبوظيفة كاملة، 5.5% متربون، 3.7% من أفراد الأسرة ويعملون جزئياً. يتضح من الجدول رقم 5 أن 45.8% من المشاريع يعمل فيها صاحب المشروع لوحده (توظف عامل واحد) و تنتشر هذه الظاهرة في المشاريع التجارية، حيث أن 66.7% منها توظف عاملاً واحداً مقارنة ب 44.5% من المشاريع الخدمائية و43% من المشاريع الإنتاجية. قد يعزى ذلك إلى طبيعة العمل التي تقوم به هذه المنشآت، إذ أن غالبية المشاريع التجارية عبارة عن دكاكين ومحلات بيع بالتجزئة مما لا يبرر وجود أكثر من عامل واحد في المشروع. كما تبين أيضاً أن 97.2% من المشاريع توظف أقل من أربعة عمال، وأن جميع المشاريع التجارية توظف أقل من أربعة عمال (لمزيد من التفاصيل أنظر إلى الجدول رقم 5). كما أن ظاهرة توظيف عامل واحد تنتشر في المخيمات (54.9%) أكثر من غيرها مقارنة ب 53.8% في القرى و 40.1% في المدن و في المشاريع التجارية (71.7%) أكثر من بقية النشاطات (45.2% من المشاريع الإنتاجية و 42.6% من المشاريع الخدمائية). كما أنها تنتشر بين المشاريع التي تعود للإناث (61.2%) مقارنة ب 42.1% من مشاريع الذكور، وتنتشر في جنين (56.4%) أكثر من غيرها مقارنة ب 48.9% في طولكرم

## مكحول

و48.6% في قفيلية و 37.9% في نابلس. كما تبين أيضاً أن 93.2% من أصحاب المشاريع متفرغون لمشاريعهم مقابل 6.8% غير متفرغين، وأن الإناث أقل تفرغاً (91.7%) من الرجال (93.6%).

إما من حيث مستوى التأهيل، فقد تبين أن 64.1% من أصحاب المشاريع لم يتلقوا أية دورة تدريبية تخص عملهم مقابل 35.9% تلقوا دورات تدريبية. من أولئك الذين تلقوا دورات تدريبية 23.9% منهم تلقوا دورة واحدة و 5.2% تلقوا دورتين. وقسمت الدورات إلى دورات إدارية ومهنية، 8.1% من أصحاب المشاريع تلقوا دورات إدارية و 32% لتقوا دورات مهنية.. كما تبين أيضاً أن الإناث أكثر إقبالاً على التدريب من الذكور، إذ أن (61%) من المشاريع التي تعود للإناث تلقين تدريب مقابل 28.9% من المشاريع التي تعود للرجال. أما مستوى التأهيل الأكاديمي والمهني، فقد تبين أن 3.2% من أصحاب المشاريع اميون، 19% لديهم تعليم ابتدائي، 33.5% لديهم تعليم إعدادي، 25.4% تعليم ثانوي، 5.3% تعلم ثانوي صناعي، 4.7% خريجو كليات مجتمع، 4% خريجو كليات مجتمع مهنية والباقي لديهم جامعي أو أكثر. كما بلغ متوسط سنوات الخبرة لأصحاب المشاريع 15 سنة، 21.3% منهم لديه 5 سنوات خبرة أو أقل و 21.8% لديهم ما بين 6 و 10 سنوات خبرة و 56.9% لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة. كما أن 6.6% من المشاريع أسست قبل عام 1968 و 55.6% أسست ما بين الأعوام 1968 و 1993 و 37.8% أسست بعد عام 1993 أي بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية.

## الإنتاج والتكاليف

تبين من المسح لميداني أن 84.9% من المشاريع تعتمد في إنتاجها بشكل كلي على أساس الطلب، بينما يعتمد 3.8% من المشاريع على خط إنتاجي و 2.8% على أساس التعاقد من الباطن مع شركات إسرائيلية، و 8.5% من المشاريع تعتمد في إنتاجها على أكثر من طريقة. تعتمد المشاريع الخدمائية أكثر من بقية المشاريع على الإنتاج حسب الطلب، إذ أن 92.8% منها يعمل على هذا الأساس. هذه النتيجة متوقعة إذ أن هذه المشاريع تقدم خدمة للمستهلك

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

عندما يطلبها وفي كثير من الأحيان لا يمكن تخزينها أو نقلها أو لا يمكن تقديمها دون وجود المستهلك لحظة تقديم الخدمة. كما أن المشاريع الإنتاجية تعتمد أكثر من غيرها على التعاقد من الباطن (6.1%). (لمزيد من التفاصيل أنظر إلى الجدول رقم 6).

تحصل المشاريع على احتياجاتها من المواد الخام من خمسة مصادر هي: مباشرة من المصدر، تاجر جملة، تاجر مفرق، مستورد عربي أو مستورد إسرائيلي. تبين أن 61.5% من المشاريع تعتمد بشكل كلي على تاجر الجملة بينما يعتمد 22.3% من المشاريع على تجار التجزئة، 3.3% تعتمد على مستوردين إسرائيليين و 2.2% من المشاريع تستورد مباشرة من المصدر. كما أن 8.9% من المشاريع تعتمد على أكثر من مصدر لشراء المواد الخام.

لقد تم توجيه سؤال لأصحاب المشاريع حول تكاليف الإنتاج والإيرادات الشهرية، بالرغم من أن 1352 صاحب مشروع أجاب على السؤالين إلا أننا نعتقد أن هنالك أسباب عديدة تدعو للشك في تلك الإجابات أهمها التخوف من إما من الجهات الضريبية أو المنافسة، لذا يجب التعامل بحذر شديد مع الأرقام والنسب التي سترد لاحقاً حول التكاليف والإيرادات والأرباح. كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن 51% من المشاريع يعمل فيها أفراد العائلة وغالباً ما يعمل أولئك بدون اجر. لذا لا بد من إضافة الفرصة البديلة لهؤلاء عند تقييم الأداء الاقتصادي لهذه المشاريع. إما تكاليف الإنتاج فقد تم تقسيمها إلى خمس مجموعات حسب الاستثمار وهي: تكلفة مواد خام، الأجور، إيجارات، ضريبة وتأمين ومصاريف أخرى. يتضح من الجدول رقم 7 أن الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج يخصص للمواد الخام (62%) يليه حصة الأجور (16.5%)، ثم الإيجارات (12.5%) و 3.5% حصة الضرائب والتأمينات (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 7).

### التسويق والمنافسة والإيرادات والأرباح

تم تقسيم المنافذ التسويقية إلى ستة منافذ هي: المحافظة التي يقع فيها المشروع، أسواق الضفة الغربية، قطاع غزة، الأسواق الإسرائيلية، المنطقة العربية في إسرائيل، و محليا (في مكان تواجد المشروع). تتميز المشاريع الصغيرة باعتمادها على الأسواق المحلية في تصريف منتجاتها كما أشرنا سابقاً، إذ أن جزء من إنتاج هذه المشاريع غير قابل للتصدير إلى دول أخرى أو غير قابل للنقل (مشاريع الخدمات) أو

أن تكلفة نقله لا تبرر تسويقه في مناطق بعيدة

عن موقع المشروع (مثل المشاريع التجارية أو منتجات ورش الحدادة والنجارة). ينطبق ذلك على مشاريع العينة، إذ تبين أن 46.3% من المشاريع تعتمد كلياً على أسواق المحافظة التي يقع فيها المشروع، و 20.9% من المشاريع يقتصر سوقها على السوق المحلي (أي المنطقة المحيطة بالمشروع). تأتي أسواق الضفة الغربية في المرتبة الثالثة إذ أن 6.8% من المشاريع تعتمد عليها في تسويق منتجاتها. كما أن 3.1% من المشاريع تعتمد كلياً على التصدير إلى إسرائيل، إما بقية المشاريع فأنها تعتمد على عدة منافذ في تصريف منتجاتها (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 8).

أكثر المشاريع اعتماداً على التسويق المحلي تتوطن في القرى (42%) مقابل 24.5% من المشاريع التي تقع في المخيمات و 6.9% من المشاريع التي تقع في المدن. كما أن 53.9% من المشاريع التي تقع في المدن تعتمد كلياً على أسواق المحافظة مقابل 46.2% في المخيمات و 34.5% في القرى. وأكثر المشاريع اعتماداً على التسويق المحلي هي المشاريع التجارية (4.9%) (محلات بيع التجزئة بشكل رئيسي) يليها المشاريع الخدماتية (18.9%) ثم المشاريع الإنتاجية (17.6%). وبشكل عام فإن 78% من المشاريع التجارية تعتمد على السوقين المحلي وأسواق المحافظة، مقارنة ب 67% من المشاريع الإنتاجية و 66% من المشاريع الخدماتية (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 8).

إما قنوات التوزيع فقد تم تقسيمها إلى بيع مباشر للمستهلك من خلال تاجر جملة، تاجر مفرق، أو عبر وكيل أو طرق أخرى. نظراً لطبيعة مشاريع العينة فإن طريقة البيع المباشر للمستهلك تشكل الطريقة الرئيسية في توزيع المنتجات، إذ تبين أن 86.5% من المشاريع تعتمد على هذه الطريقة، بينما يعتمد 2.5% من المشاريع على تجار الجملة في توزيع منتجاتهم، و 1.6% تعتمد على الوكلاء و 1.4% تعتمد على تجار المفرق وبقية المشاريع تعتمد على طرق مشتركة لتصريف منتجاتها. أكثر المشاريع اعتماداً على البيع المباشر تقع في المخيمات (93.5%) مقابل 90.6% من المشاريع التي تباع في القرى و 82.8% من المشاريع التي تقع في المدن .

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

كما أن مشاريع الخدمات تعتمد أكثر من غيرها على البيع المباشر (93.7%) و 92.3% من المشاريع التجارية و 77.2% من المشاريع الإنتاجية . بينما تعتمد المشاريع الإنتاجية أكثر من غيرها على تجار الجملة (5.5%) والوكلاء (3.5%). كما أن البيع من خلال الوكلاء وتجار الجملة ينتشر في قفيلية (10.5% من المشاريع) أكثر من بقية المحافظات، مقارنة ب 6% في نابلس و 1.1% في جنين و 0.9% في طولكرم. تعتمد المشاريع التي تعود ملكيتها للذكور على البيع المباشر (88.4%) مقارنة ب 78.8% من المشاريع التي تعود للإناث (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 9).

تم تحديد عدة مصادر للمنافسة في الأسواق المحلية هي: منتجات محلية، منتجات إسرائيلية، منتجات أردنية، منتجات دول أخرى والمنتجات المسروقة. وكما هو متوقع، فإن معظم المنافسة تأتي من منتجات محلية نظراً لطبيعة السلع والخدمات المنتجة. إذ أن المنافسة محصورة في مكان تواجد المشروع خاصة المشاريع الخدماتية والتجارية. وقد تبين أن 83.3% من المشاريع تواجه منافسة من جهة معينة مقابل 17.6% من المشاريع لا تواجه أية منافسة. إما المشاريع التي تواجه منافسة فإن 98% تواجه منافسة مع منتجات محلية، 1% من المشاريع تواجه منافسة من منتجات إسرائيلية ومنتجات دول أخرى (باستثناء الأردن)، 05% من المشاريع تواجه منافسة مع المنتجات الأردنية. تظهر المنافسة المحلية بشكل أكبر نسبياً في المشاريع التجارية لأن هذه المشاريع تبيع سلعا متماثلة أو شبيهة جداً لبعضها البعض مما يخلق ضغوطاً تنافسية كبيرة بينها لكسب الزبائن. وتتركز المنافسة مع المنتجات المحلية في المخيمات (100% من المشاريع) مقارنة ب 98.2% من المشاريع التي تقع في القرى و 97.8% في المدن. كما أن المنافسة المحلية تنتشر بين جميع أنواع المشاريع وفي جميع المحافظات ومشاريع الذكور والإناث (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 10).

إما أساليب المنافسة (الرد على المنافسة) فقد تم تصنيفها إلى أربع مجموعات هي: جودة أفضل، تخفيض السعر، تمييز المنتج و الدعاية والترويج. لا بد من الإشارة هنا إلى هنالك تداخل بين هذه الأساليب، إذ أن تمييز المنتج قد يكون من خلال تحسين الجودة والدعاية

## مكحول

والترويج. يتضح من الجدول رقم 11 أن 59.4% من المشاريع تعتمد على المنافسة النوعية (تحسين الجودة) كوسيلة للرد على المنافسة و 12% تعتمد على المنافسة السعرية (تخفيض السعر) و 10.6% من المشاريع تعتمد على المنافسة النوعية والسعرية معاً. كما أن أكثر المشاريع اعتماداً على المنافسة النوعية هي المشاريع الإنتاجية (63.9%) مقارنة ب 60.6% من المشاريع الخدماتية و 19.3% من المشاريع التجارية. إلا أن المشاريع التجارية تستخدم المنافسة السعرية (27.3%) أكثر من بقية المشاريع. يتضح من الجدول رقم 11 أيضاً تدني نسبة المشاريع التي تستخدم الدعاية والترويج كوسيلة للمنافسة، إذ أن 1.1% من المشاريع تعتمد عليها و 0.5% فقط من المشاريع الإنتاجية تستخدمها في المنافسة (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 11).

تنتشر المنافسة النوعية بشكل رئيسي في القرى (84.5%) مقارنة ب 68.5% في المخيمات و 67.7% في المدن. إما المنافسة السعرية فإنها تتركز في المخيمات (17.4%) و 17% في المدن و 11.3% في القرى. كما أن المشاريع التي تعود للإناث تعتمد على المنافسة السعرية (22.4%) مقارنة ب 14% من المشاريع التي تعود للذكور، إلا أن مشاريع الذكور تستخدم المنافسة النوعية (75.6%) بشكل أكبر من مشاريع الإناث (59.4%).

إما الميزة التنافسية للمشاريع فقد قسمت حسب استمارة البحث الميداني إلى: الجودة، السعر، الفئة المستهدفة، و الدعاية والترويج.<sup>٧</sup> يؤخذ على هذا التقسيم أنه يخلط بين الاستراتيجية التنافسية والتي تقوم إما على الجودة أو السعر و بين الشريحة السوقية التي يغطيها إنتاج المشروع والتي تقسم إلى تغطية كاملة للسوق (Broad Target) أو شريحة محددة من السوق (Narrow Target). أن التركيز على شريحة محددة من السوق يتطلب ما يسمى باستراتيجية التركيز في المنافسة (Focus Strategy). كما أن الدعاية والترويج هي وسيلة لخلق أو تعزيز الميزة التنافسية لكنها لا تعتبر ميزة تنافسية في حد ذاتها، إذ أن أي شركة تستطيع أن تقوم بحملة ترويجية لكن ليس بالضرورة أن تتجح الحملة الترويجية في خلق ميزة تنافسية. يتضح من الجدول رقم 12 أن 61.5% من المشاريع لديها ميزة تنافسية قائمة على



## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

الجودة و 10.6% تعتمد على السعر و 13.8% من المشاريع تعتمد على الجودة والسعر معاً. إما الميزة التنافسية للمشاريع الإنتاجية فكانت أعلى من غيرها من المشاريع، إذ أن 67.2% منها يعتمد على الجودة مقارنة ب 62.2% من المشاريع الخدمائية و 33.1% من المشاريع التجارية (المزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 12).

قدرت الإيرادات الشهرية لمختلف أنواع المشاريع ب 543 دينار، 486 دينار للمشاريع الخدمائية، 568 دينار للمشاريع الإنتاجية و 746 دينار للمشاريع التجارية. إما أرباح المشاريع فقد تبين أن متوسط الربح لجميع المشاريع تقدر ب 248- (خسائر) دينار شهرياً، 42- دينار للمشاريع الخدمائية، 520- للمشاريع الإنتاجية و 213- للمشاريع التجارية. وقد تبين أيضاً أن 49.2% من المشاريع تحقق خسائرً و 49.8% تحقق أرباحاً، وأن 39.8% من المشاريع الخدمائية تحقق خسائرً، 59.3% من المشاريع الإنتاجية تخسر و 54.5% من المشاريع التجارية تحقق خسائرً وباقي المشاريع تحقق ربحاً. كما أن المشاريع التي تعود ملكيتها للذكور تحقق ربحاً متوسطاً يقدر ب 310- دينار مقابل 77- دينار للمشاريع التي تعود للإناث. إلا أن 50.3% من مشاريع الذكور تحقق ربحاً مقارنة ب 45.9% من مشاريع الإناث .

### المشاكل والعقبات الحالية

تواجه المشاريع الصغيرة مشاكل تختلف عن تلك المشاكل التي تواجه المشاريع الكبيرة. تأتي معظم المشاكل والعقبات والاحتياجات الخاصة بالمشاريع الصغيرة من خصائصها النوعية وأهمها صغر حجم المشروعات ذاتها . وتقسم العوامل المسببة لهذه المشاكل إلى عوامل داخلية (سوء الإدارة) وعوامل خارجية أو بيئية. العوامل الداخلية تشمل قدرة إدارة الشركة على الانتباه إلى التغيير، القدرة على التكيف أو إحداث التغيير، القدرة على جذب العمال الأكفاء ورؤية تفاصيل سير العمل ومعرفة السوق. لقد تم تقسيم المشاكل والعقبات التي تواجه المشروعات حسب استمارة البحث الميداني إلى مشاكل تتعلق بالإنتاج، مستلزمات الإنتاج، والتمويل، والتسويق والترويج، وقد تم ترتيب الإجابات حسب أهمية المشكلة من وجهة نظر

صاحب المشروع (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 13). نظراً لاختلاف طبيعة المشاريع التي شملتها العينة فقد تم إعداد جدول منفصل يلخص المشاكل لكل نشاط اقتصادي (خدمات، إنتاج و تجارة).

فيما يلي عرض مختصر لنتائج الاستبيان حول المشاكل والعقبات الحالية وقد تم عرض المشاكل حسب أهميتها لجميع المشاريع (جميع الأرقام المفصلة ذكرت في الجداول 13، 18، 19 و 20)، لا بد من الإشارة هنا إلى أن البيانات المتوفرة من الاستبيان لا تسمح بتحليل مفصل لطبيعة هذه المشاكل من حيث أسبابها الدقيقة، كما أن هذه المشاكل تقتصر فقط على البدائل التي ذكرت في الاستبيان وهذا لا يعني بالضرورة أنه لا يوجد مشاكل أخرى غير تلك التي جاءت في الاستبيان:<sup>vi</sup>

1-النقص في المواد الخام: يعتبر النقص في المواد الخام المشكلة الرئيسية لجميع المشاريع، إذ أن 48.9% من المشاريع تعاني من هذه المشكلة، لكنها أكثر أهمية للمشاريع الإنتاجية مقارنة ببقية المشاريع. كما تبرز هذه المشكلة في محافظة جنين (59.5%) تليها محافظة قلقيلية (45.5%)، ثم نابلس (44%) و طولكرم (39.6%). كما أنها تنتشر في المخيمات (51.9%) أكثر من المناطق الأخرى.

2- النقص في المعلومات الفنية: تعاني 38.3% من المشاريع من هذه المشكلة وتزداد أهميتها للمشاريع الخدمائية إذ أن 56.9% من المشاريع تعاني منها. كما تبرز هذه المشكلة في محافظة طولكرم (46.3%) تليها محافظة جنين (36.7%) ، ثم نابلس (35.9%) و قلقيلية (30.1%).

3-مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء (تشمل توفرها بالكمية والنوعية الملائمة وتكلفتها) : تعاني 18.9% من المشاريع من هذه المشكلة وتعاني المشاريع الإنتاجية من هذه المشكلة أكثر من غيرها. هذه نتيجة متوقعة، إذ أن النشاطات الإنتاجية تعتمد على الكهرباء أكثر من غيره كما أنها تحتاج إلى كهرباء 3-فاز مما يتطلب دفع رسوم مرتفعة نسبياً. كما تبرز هذه المشكلة في محافظة نابلس (21.9%) تليها محافظة جنين (19.9%). كما أنها تنتشر في القرى (23.9%)

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

مقارنة بالمناطق الأخرى.

4- العاملات والعمال غير المدربين: يعاني 17.9% من المشاريع من هذه المشكلة لكنها تواجه بشكل رئيسي المشاريع الإنتاجية، إذ أن 32.7% منها تعاني من نقص العمالة المدربة. هذه نتيجة متوقعة أيضاً، إذ أن النشاطات الإنتاجية بحاجة إلى مهارات إنتاجية أعلى من بقية النشاطات. كما تبرز هذه المشكلة في محافظة جنين (22.8%) تليها محافظة نابلس (18.7%)، ثم قلقيلية (15.9%) و طولكرم (8.6%).

5- الوصول إلى الزبائن: 14.9% من المشاريع تعاني من هذه المشكلة، إلا أن المشاريع الإنتاجية تعاني أكثر من غيرها من المشاريع من هذه المشكلة (17.3%).

6- الصعوبة في مراقبة الجودة: يعاني 13.2% من المشاريع من هذه المشكلة وتظهر بشكل رئيسي في المشاريع الإنتاجية، إذ أن 17.8% منها تعاني من هذه المشكلة. كما تبرز هذه المشكلة في محافظة جنين (24.6%).

7- نسبة عالية من التالف أو غير المباع: 13.1% من المشاريع تعتبرها مشكلة مهمة وتبرز بشكل رئيسي في المشاريع التجارية. إذ أن ما يتبعه هذه المشاريع بشكل رئيسي هو مواد غذائية تحمل صلاحية لمدة محددة، وتبين أن 29.8% منها تعاني من هذه المشكلة.

8- نسبة عالية من المواد الخام التالفة أو المهتدة: تعاني من هذه المشكلة 10.8% من المشاريع وتبرز بشكل رئيسي في المشاريع التجارية إذ أن 14.4% منها تعاني من هذه المشكلة.

9- مشاكل في التخزين: 9.3% من المشاريع تعاني من هذه المشكلة وتبرز بشكل رئيسي في المشاريع الإنتاجية، إذ أن 11.9% منها تعاني من هذه المشكلة.

10- التوزيع: 6.8% من المشاريع تعاني من مشاكل توزيع منتجاتها، وتبرز بشكل رئيسي في المشاريع الإنتاجية حيث أن 11% منها تعاني من هذه المشكلة.

11- التسويق: تعاني 4.9% من المشاريع من مشكلة التسويق إلا أن هذه المشكلة تبرز بشكل رئيسي في المشاريع الإنتاجية، إذ أن 21.6% من المشاريع الإنتاجية تعاني منها وأن

13.7% من المشاريع تعتبرها مشكلة رئيسية.

### الاحتياجات المستقبلية

تحتاج المشاريع الصغيرة إلى خدمات مساندة ومكاملة أكثر نسبياً مما تحتاجه المشاريع الكبيرة نظراً لمحدودية مواردها المالية والقدرات الإدارية، إذ أن مدير المشروع الصغير يجب أن يقوم بمهام إدارية في مختلف المجالات. ففرص التخصص محدودة في المشاريع الصغيرة لذا فإن النقص في القدرات الإدارية ينتشر في المشاريع الصغيرة. كما أن هناك مجال ضيق لاتخاذ قرار خاطئ في المشاريع الصغيرة مقارنة بالمشاريع الكبيرة، إذ أن قرار واحد خاطئ قد يترتب عليه تكاليف أو خسائر فادحة كافية لإنهاء المشروع. من هنا يتضح مدى أهمية توفير خدمات مكاملة للمشاريع الصغيرة.

يتضح من الجدول رقم 14 أن 94.9% من المشاريع لم تتلقى أية خدمة مساندة، إذ أن هناك نقص كبير في الخدمات المساندة في مختلف المجالات (القانونية، المالية، التسويقية، المهنية، والإنتاجية) ويزداد الأمر سوءاً للمشاريع الإنتاجية إذ أن 96.6% منها لم يتلقى أية خدمة مساندة (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 14).

تم تقسيم الاحتياجات والخدمات المساندة إلى ثلاث مجموعات هي: الاحتياجات المالية، الإدارية والخدمات المساندة. يتضح من الجدول رقم 15 أن 31.6% من المشاريع تحتاج إلى مساعدات مالية لتمويل نفقاتها التشغيلية و 55% من المشاريع بحاجة إلى مساعدات لتمويل أصولها الثابتة. تزداد الحاجة إلى تمويل النفقات التشغيلية في المشاريع التجارية و تمويل الأصول الثابتة في المشاريع الخدمائية و الإنتاجية (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 15).

إما الاحتياجات الإدارية فشملت التسعير، حساب التكلفة، الترويج، البيع، إدارة المخزون، التخطيط المالي، المحاسبة ومسك الدفاتر، احتياج مهني. يتضح من الجدول رقم 16 أن أكثر المشاريع حاجة للمساعدة الإدارية هي المشاريع التجارية (43.5%) يليها المشاريع الإنتاجية الخدمائية. كما أن أكثر المجالات الإدارية التي يوجد حاجة لتوفيرها بشكل عام هي في

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

مجالات التدريب المهني والتسعير والمحاسبة ومسك الدفاتر. إما المشاريع التجارية فهي بحاجة كبيرة إلى مساعدات في مجال الترويج والبيع وحساب التكلفة مقارنة ببقية النشاطات الأخرى (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 16).

يتضح من الجدول رقم 17 أن 89.2% من المشاريع بحاجة إلى خدمات مساندة في المجالات القانونية، المالية، التسويقية، المهنية والإنتاجية. تأتي المساعدات المالية في مقدمة هذه الخدمات. كما أن أكثر المشاريع حاجة لهذه الخدمات هي المشاريع الإنتاجية (91.8%) (لمزيد من المعلومات أنظر إلى الجدول رقم 17).

### الخلاصة و التوصيات

تم في هذه الدراسة تحليل بيانات تخص 1737 مشروع صغير. وتبين أن غالبية المشاريع تم تمويلها ذاتياً (53.9%)، و 17.8% من المشاريع تم تمويلها من خلال قرض شخصي (قرض من أفراد وليس مؤسسات)، و 14.4% من مصادر عائلية. وتبين أن 42% من المشاريع هي مشاريع صغيرة جداً بحيث لا يزيد رأسمالها عن 1000 دينار و 36% ينحصر رأسمالها ما بين 1001 دينار و 4000 دينار. حصة العامل من رأس المال لا تزيد عن 2000 دينار في حوالي نصف المشاريع. يعمل في مشاريع العينة ما مجموعه 3277 عاملاً وعاملة، 51% منهم من أفراد الأسرة ويعملون بوظيفة كاملة، 35% يعملون باجر وبوظيفة كاملة، 5.5% متدربون، 3.7% من أفراد الأسرة ويعملون جزئياً. كما تبين أن 64.1% من أصحاب المشاريع لم يتلقوا أية دورة تدريبية تخص عملهم.

تتميز المشاريع الصغيرة باعتمادها على الأسواق المحلية في تصريف منتجاتها، إذ تبين أن 46.3% من المشاريع تعتمد كلياً على أسواق المحافظة التي يقع فيها المشروع، و 20.9% من المشاريع يقتصر سوقها على السوق المحلي (أي المنطقة المحيطة بالمشروع). تأتي أسواق الضفة الغربية في المرتبة الثالثة إذ أن 6.8% من المشاريع تعتمد عليها في تسويق منتجاتها. كما أن طريقة البيع المباشر للمستهلك تشكل الطريقة الرئيسية في توزيع المنتجات،

إذ تبين أن 86.5% من المشاريع تعتمد على هذه الطريقة. إما المنافسة تأتي بالدرجة الأولى من منتجات محلية. كما أن 59.4% من المشاريع تعتمد على المنافسة النوعية كوسيلة للرد على المنافسة و 12% تعتمد على المنافسة السعرية، وأن 61.5% من المشاريع لديها ميزة تنافسية قائمة على الجودة و 10.6% تعتمد على السعر. وقد تبين أيضاً أن 49.2% من المشاريع تحقق خسائر و 49.8% تحقق أرباحاً. تواجه المشاريع الصغيرة مشاكل عديدة منها: نقص في المواد الخام، النقص في المعلومات الفنية، مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء، نقص العمالة المدربة ومشاكل تتعلق بالتخزين والتسويق والتوزيع.

تحتاج المشاريع الصغيرة إلى خدمات مساندة ومكاملة أكثر نسبياً مما تحتاجه المشاريع الكبيرة نظراً لمحدودية مواردها المالية والقدرات الإدارية، إلا أن 94.9% من المشاريع لم تتلقى أية خدمة مساندة، إذ أن هنالك نقص كبير في الخدمات المساندة في مختلف المجالات (القانونية، المالية، التسويقية، المهنية، والإنتاجية). تبين أن هنالك احتياجات مالية، إدارية والخدمات المساندة.

لتعزيز الدور التنموي للمشاريع الصغيرة لا بد من توفير كل ما يلزمها من نواحي تنظيمية و مالية و فنية وتكنولوجية. أن أي سياسة أو برنامج لمساعدة المشاريع الصغيرة لا بد وأن يعمل على حل المشاكل والعقبات المذكورة سابقاً وبالتالي العمل على تحسين القدرة التنافسية لهذه المشاريع. فيما يلي بعض المقترحات التي نعتقد أنها ستساعد على تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة، لم يقصد من هذه المقترحات أن تكون شاملة، فهناك العديد من المراجع التي تقدم وصفاً مفصلاً لكيفية تطوير المشاريع الصغيرة:

1- التدريب في مجال التخطيط المالي: تمثل الإدارة المالية مشكلة للكثير من المشاريع لأن القوة الإدارية والخبرة السابقة لأصحابها تكمن في الإنتاج والتسويق. من المهارات المالية الضرورية لإنجاح المشروع هي تحديد الحاجة لرأس المال والقدرة على جمعه والتنبؤ بالتدفقات النقدية وتوجيهها وتحديد فرص الاستثمار.

2- إنشاء مراكز تكنولوجية متطورة لخدمة المشاريع الصغيرة في مجالات: الاستشارات

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

الفنية، ضبط الجودة. الخدمات الاستشارية تشمل: معلومات فنية وقانونية وإحصائية قد تركز عليها القرارات الإدارية أو معلومات إرشادية لمساعدة صاحب المشروع في الإنجاز الفعال للوظائف الإدارية مثل التسعير والترويج.

3- توفير قاعدة معلومات: حيث يتم جمع بيانات عن تقنيات الإنتاج ومصادرهما، والمواصفات والمقاييس المقبولة للإنتاج، وأماكن الدعم المالي والفني والقانوني. مصادر المعلومات تشمل: الجمعيات التجارية، مستشارو الإدارة والمتخصصون، المنظمات الأهلية والحكومة.

4- التدريب في مجال المحاسبة: أن معرفة الأسس المحاسبية أمر ضروري لكل جوانب الأعمال الإدارية خاصة إدارة المخزون والتكاليف والتسعير والائتمان لضمان الاستخدام الفعال للموارد وتحقيق المستحقات الضريبية للمشروع.

5- إيجاد مؤسسة تمويل تختص بالمشاريع الصغيرة بحيث توفر لها مصادر التمويل (على أسس تجارية وليس هبات).

6- إيجاد إدارة متخصصة في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة.

## الجدول

جدول 1: مفهوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة لبعض الدول والمؤسسات

اسم الدولة / المؤسسة	
1- طبقا لعدد العمال	
انجلترا	200
الولايات المتحدة الامريكية	100
ألمانيا الاتحادية	49
الكويت	50
مصر	50
العراق	50
الدنمارك	20
منظمة العمل الدولية	50
2- طبقا لراس المال	
مصر	100 ألف \$
البنك الدولي	73.5-221 ألف \$
3- طبقا للاثنتين معا	
السعودية	50-200 فرصة عمل و 5.4-13.4 مليون \$
أندونيسيا	5-19 فرصة عمل و 267 ألف \$ أو اقل

المصدر: الملتقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية،



دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

أوراق جلسة العمل الأولى 1998.

مكحول

جدول 2: توزيع المنشآت حسب مصادر التمويل

المصدر	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
راس مال خاص	53.3	67.8	56.1	53.9
دين شخصي	21.7	16.6	24.1	17.8
قرض من مؤسسة غير ربحية	0.5	1.5	0	0.9
قرض من بنك	1.2	0.5	0.8	0.8
من العائلة	21	10.1	15.9	14.4
مصادر مشتركة من البنود السابقة	2.3	3.5	3.1	12.2

المصدر: المسح الميداني.

جدول 3 : توزيع المنشآت حسب راس المال المستثمر (دينار)

راس المال	مشروع خدمتي %	مشروع إنتاجي %	مشروع تجاري %	جميع المشاريع %
1000 أو أقل	42.5	40.2	50.3	42
1001 - 4000	37.8	37	22.1	36
4001 - 7000	8.2	9.9	10.3	9.4
7001-16000	7.7	7.1	10.3	7.7
16001-40000	3.2	4.5	5.5	3.9
أكثر من 40000	0.5	1.3	1.4	1
المتوسط (دينار)	3558	4303	4966	4006

المصدر: المسح الميداني.

دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

جدول 4 : توزيع المنشآت حسب حصة العامل من رأس المال (دينار)

رأس المال	مشروع خدماتي %	مشروع إنتاجي %	مشروع تجاري %	جميع المشاريع %
145 أو أقل	7.3	11.1	20.7	10
146 - 550	28.4	23.5	19.3	25.5
551 - 1000	21.3	20.8	15.7	30.3
1001 - 2000	17.9	20.8	11.4	8.6
2001 - 3000	10.5	7.6	7	9.1
3001 - 5000	5.5	8.8	5.7	8.2
5001 - 10000	7.1	5	9.3	4.9
أكثر من 10000	2.5	2.7	10.7	3.3
المتوسط (دينار)	2098	2148	3719	2269

المصدر: المسح الميداني.

جدول 5 : توزيع المنشآت حسب عدد العاملين

عدد العمال	مشروع خدماتي %	مشروع إنتاجي %	مشروع تجاري %	جميع المشاريع %
1	44.5	43	66.7	45.8
2	31	29.4	22.7	29.2
3	18.3	17.6	10.7	17.4
4	4.4	6.1	0	4.8
5	0.6	2.2	0	1.2
6	0.7	0.7	0	0.6
7	0.4	0.6	0	0.4
8	0.1	0.4	0	0.2

المصدر: المسح الميداني

مكحول

جدول 6 : توزيع المنشآت حسب طريقة الإنتاج

طريقة الإنتاج	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
على أساس الطلب	92.8	80.3	59.5	84.9
خط إنتاجي	0.2	6.2	11.6	3.8
تعاقد من الباطن	0.1	6.1	1.7	2.8
طرق مشتركة من البنود السابقة	6.9	7.4	27.2	8.5

المصدر: المسح الميداني.

جدول 7 : توزيع تكاليف الإنتاج حسب نوع المشروع ولجميع المشاريع

بند التكلفة	مشروع خدمتي %	مشروع إنتاجي %	مشروع تجاري %	جميع المشاريع %
مواد خام	47.5	68	81.6	62
أجور	18	18.7	3	16.5
إيجارات	21.8	6	10.8	12.5
ضرائب وتأمينات	4.9	2.6	3	3.5
أخرى	7.6	4.7	1.5	5.5

المصدر: المسح الميداني

جدول 8 : توزيع المنشآت حسب المنافذ التسويقية الرئيسية

المنطقة التسويقية	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
المحافظة	46.9	49.2	28.8	46.3
الضفة الغربية	5.6	7.8	9.2	6.8

دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

قطاع غزة	0.1	0.1	0	0.1
إسرائيل	0.7	6.5	0	3.1
المناطق العربية في إسرائيل	0	0.6	0	0.2
محليا في مكان السكن	18.9	17.6	49	20.9
مناطق مشتركة من البنود السابقة	27.8	18.2	13	22.6

المصدر: المسح الميداني.

جدول 9: توزيع المنشآت حسب القنوات التوزيعية الرئيسية

القناة التسويقية	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
بيع مباشر للمستهلكين	93.7	77.2	92.3	86.5
تاجر جملة	0	5.5	2.1	2.5
تاجر مفرق	0	3.2	0	1.4
وكيل	0.1	3.5	0.7	1.6
قنوات مشتركة من البنود السابقة	6.2	10.6	4.9	8

المصدر: المسح الميداني.

مكحول

جدول 10 : مصادر المنافسة الرئيسية حسب نوع المشروع

نوع المشروع	منافسة محلية %	منافسة إسرائيلية %	منافسة أردنية %	منافسة من دول أخرى %
خدماتي	98.3	1.4	0.2	0.2
إنتاجي	97.8	1.2	0.4	0.6
تجاري	98.8	0	1.2	0
جميع المشاريع	98	1	0.5	0.5

المصدر: المسح الميداني.

جدول 11 : توزيع المنشآت حسب أساليب المنافسة

أسلوب المنافسة	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
تحسين الجودة	60.6	63.9	19.3	59.4
تخفيض السعر	10.9	11.4	27.3	12.2
تمييز المنتج	1	0.6	3.7	3.5
الدعاية والترويج	1.6	0.5	1.1	1.1
الجودة والسعر	12.5	8.4	11.4	10.6
أساليب مشتركة من البنود السابقة	13.4	15.2	37.2	13.2

المصدر: المسح الميداني.

دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

جدول 12 : توزيع المنشآت حسب الميزة التنافسية للمشروع

الميزة التنافسية	مشاريع خدمائية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية	جميع المشاريع %
الجودة	62.2	67.2	33.1	61.5
السعر	8.9	10	23.5	10.6
الفئة المستهدفة	2.1	4.3	10.2	1.1
الدعاية والترويج	2.4	1.5	2.9	2.1
الجودة والسعر معا	14	12.2	18.4	13.8
مزايا مشتركة من البنود السابقة	10.4	4.8	11.9	10.9

المصدر: المسح الميداني

جدول 13 : المشاكل والعقبات التي تواجه المشاريع بمختلف أنواعها

المشكلة	رئيسية %	متوسطة %	ثانوية %	ليست مشكلة %
النقص في المواد الخام	16	17.1	15.6	51.3
النقص في المعلومات الفنية	11.2	9.6	17.4	61.7
العاملات والعمال غير المدربين	6	7.3	4.6	82.1
الصعوبة في مراقبة الجودة	4.2	4.6	4.5	86.8
مشاكل في التخزين	3.5	3.6	2.3	90.7
نسبة عالية من التالف أو غير المباع	3.5	3.9	5.7	86.9
نسبة عالية من المواد الخام	2.6	3.2	4.5	89.8

مكحول

التألفة أو المهدة				
مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء	8.8	5	5.2	81.1
مشاكل في التسويق	8.8	4.3	1.8	85.2
مشاكل في التوزيع	4.3	1.5	0.9	93.2
مشاكل في الوصول إلى الزبائن	6.5	3.9	4.5	85.1

المصدر: المسح الميداني.

جدول 14 : توزيع المنشآت حسب الخدمات المساندة التي حصلت عليها أو تحصل عليها حالياً

(% تبين المشاريع التي حصلت على الخدمة).

الخدمة	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
مساعدات قانونية	0.2	0.1	6.5	0.8
مساعدات مالية	1.7	1.5	3.9	1.8
مساعدات تسويقية	0.1	0.4	3.3	0.5
مساعدات مهنية	2.2	1.2	7.2	2.2
مساعدات إنتاجية	0.4	0	2	0.3
لاشيء	95.2	96.6	84.3	94.9

المصدر: المسح الميداني.



دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

جدول 15 : توزيع المنشآت حسب احتياجاتها المالية (% تبين المشاريع التي تحتاج إلى مساعدة)

الخدمة	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
تمويل النفقات التشغيلية	24.6	30	74.7	31.6
تمويل الأصول الثابتة	62.4	56.1	11.3	55
كليهما معا	8.3	8.3	2	7.7

المصدر: المسح الميداني.

جدول 16 : توزيع المنشآت حسب الاحتياجات الإدارية (% تبين المشاريع التي تحتاج إلى مساعدة)

الخدمة	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
التسعير	9.7	14.7	10.5	11.8
حساب التكلفة	1.6	2.2	9.1	2.5
الترويج	1.7	3.3	13.6	3.4
البيع	0.7	3.2	11.7	2.7
إدارة المخزون	0.2	0.6	2.6	0.6
التخطيط المالي	1.4	1.4	5.2	1.7
المحاسبة ومسك الدفاتر	3.6	6.8	13.6	5.8
احتياج مهني	20	20.4	11	19.3
لاشيء	68.9	61.2	56.5	64.7

المصدر: المسح الميداني.

مكحول

جدول 17: توزيع المنشآت حسب احتياجاتها من الخدمات المساندة (% تبين المشاريع التي تحتاج إلى مساعدة)

الخدمة	مشاريع خدمتية %	مشاريع إنتاجية %	مشاريع تجارية %	جميع المشاريع %
مساعدات قانونية	16.7	13.7	5.8	14.5
مساعدات مالية	55	65.2	53.9	59
مساعدات تسويقية	4.2	23.2	21.4	13.8
مساعدات مهنية	34.3	23.4	12.3	27.8
مساعدات إنتاجية	4.7	8	3.9	7
لاشيء	11	8.2	22.1	10.8

المصدر: المسح الميداني.

جدول 18 : المشاكل والعقبات التي تواجه المشاريع الخدمتية

المشكلة	رئيسية %	متوسطة %	ثانوية %	ليست مشكلة %
النقص في المواد الخام	15.9	14.8	16.5	52.8
النقص في المعلومات الفنية	14.4	11.9	20.6	53.1
العاملات والعمال غير المدربين	5.1	5.9	4.8	84.2
الصعوبة في مراقبة الجودة	3.6	3.1	2.1	91.2
مشاكل في التخزين	2.7	2.1	1.8	93.3
نسبة عالية من التالف أو غير المباع	2.1	2.9	3.6	91.4
نسبة عالية من المواد الخام التالفة أو المهتدة	2.3	2.3	4.1	91.4
مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء	7.2	4.5	4.4	83.9
مشاكل في التسويق	2.3	1.5	1.1	95.1

دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

مشاكل في التوزيع	1.7	1.2	0.2	96.8
مشاكل في الوصول إلى الزبائن	5.9	3.3	4.1	86.7

المصدر: المسح الميداني.

جدول 19: المشاكل والعقبات التي تواجه المشاريع الإنتاجية

المشكلة	رئيسية %	متوسطة %	ثانوية %	ليست مشكلة %
النقص في المواد الخام	14.7	19.6	15.7	50
النقص في المعلومات الفنية	9.6	8	15.1	67.3
العاملات والعمال غير المدربين	8	10.2	5.3	76.6
الصعوبة في مراقبة الجودة	5.5	6	7.4	81.2
مشاكل في التخزين	4	5	2.8	88.1
نسبة عالية من التالف أو غير المباع	3.1	2.9	3.6	91.4
نسبة عالية من المواد الخام التالفة أو المهتدة	2.8	4.1	4.5	88.6
مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء	11	5.8	6.7	76.5
مشاكل في التسويق	13.7	5.7	2.1	78.4
مشاكل في التوزيع	7.7	1.9	1.4	89
مشاكل في الوصول إلى الزبائن	8	4.8	5.4	81.7

المصدر: المسح الميداني

جدول 20 : المشاكل والعقبات التي تواجه المشاريع التجارية

المشكلة	رئيسية %	متوسطة %	ثانوية %	ليست مشكلة %
النقص في المواد الخام	22.5	4.1	8.6	51.7
النقص في المعلومات الفنية	2.7	4.1	11.5	81.8
العاملات والعمال غير المدربين	1.5	1.5	1.5	95.6
الصعوبة في مراقبة الجودة	2.7	6.1	4.7	86.5
مشاكل في التخزين	4.7	4.7	1.4	89.2
نسبة عالية من التالف أو غير المباع	11.3	4.6	13.9	70.2
نسبة عالية من المواد الخام التالفة أو المهتدة	3.4	4.1	6.8	85.6
مشاكل تتعلق بالمياه والكهرباء	6.7	3.3	3.3	86.2
مشاكل في التسويق	16.8	10.1	3.4	69.8
مشاكل في التوزيع	3.5	1.4	2.1	92.9
مشاكل في الوصول إلى الزبائن	2.7	2.7	2.7	92

المصدر: المسح الميداني.

## المراجع

- الشريف، حسين. دور الخدمات المساندة والياتها في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا - أسكها، 1998.
- ألبومي، جمال الدين. اثر التغيرات الاقتصادية على مستقبل الصناعة في العالم العربي. وزارة الصناعة والثروة المعدنية المصرية، القاهرة، 1998.
- بخيت، عبد المنعم. تجارب ناجحة للصناعات الصغيرة في اليابان واهمد وإيطاليا. ورقة عمل قدمت للملتقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية،

## دور قطاع الأعمال الصغيرة في شمال فلسطين

القاهرة 1998

- بومباك، كليفورد. أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة. ترجمة ونشر مركز الكتاب الأردني، عمان 1989.

- دائرة الاحصاء المركزية الفلسطينية. التعداد العام للمنشآت: 1994 النتائج النهائية. رام الله 1995.

- المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين. الملتقى العربي الأول لدور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الصناعية، أوراق جلسة العمل الأولى، القاهرة 1998.

-Kozul-Wright, Zeljka. The Role of the Firm in the Innovation Process. UNCTAD Discussion paper # 98, Vienna 1995.

-Mansour, Antoine. Entrepreneurship Development and Training Concept. United Nations, New York, 1992.

-UNEP/Private Sector Development Department. Small and Medium Enterprises in Lebanon. Lebanon 1994.

-UNESCWA. Promotion of Enterprises in small-scale Industrial Enterprises. ESCWA, New York 1992.

<sup>i</sup> لقد تم استخدام قاعدة البيانات التي وفرها مركز بيسان للبحوث والإتماء كما قام المركز مشكورا بتمويل إعداد هذه الدراسة.  
<sup>ii</sup> نظرا لصعوبة تحديد عدد العاملين في بعض المنشآت قبل زيارتها، فقد تبين أن 3% من منشآت العينة توظف ما بين خمسة و تسعة عمال. بالرغم من ذلك قام الباحث الميداني بتعبئة الاستمارات لمتل هذه المؤسسات. هذا وقد تم استخدام بيانات هذه المنشآت في التحليل.  
<sup>iii</sup> لا تسمح البيانات المتوفرة من المسح الميداني بالتأكد فيما إذ كانت هذه الخصائص تنطبق على المنشآت الصغيرة في فلسطين.

<sup>iv</sup> منشآت العينة لم تشمل المشاريع الزراعية.

<sup>v</sup> الميزة التنافسية هي العامل أو العوامل التي تمكن المنشأة من تحقيق أرباح مرتفعة نسبيا مقارنة بالمنشآت الأخرى داخل صناعة معينة. وقد تبين الميزة التنافسية إما على أساس تخفيض تكلفة الإنتاج مما يمكن المنشأة من تخفيض أسعار منتجاتها أو على أساس جودة المنتج (الجودة تشمل السلعة من حيث المخلات والشكل والخصائص المادية للسلعة، وخدمات ما بعد البيع وغيرها من العوامل التي تجعل المستهلك يفضل منتجات منشأة معينة على غيرها).

<sup>vi</sup> مثال على ذلك هو النقص الشديد في الخدمات المساندة (94% من منشآت العينة تحتاج إلى خدمات مساندة) الذي تعاني منه المنشآت إلا أن هذه المشكلة لم ترد من بين البدائل في الاستبيان.